**EFEKTIVNÍ FUNGOVÁNÍ SPOLEČNOSTI**

1. **Úvod**
2. **Představení společnosti**
3. **Předmět podnikání společnosti**
4. **Organizace výroby**
5. **Komunikace**
6. **Základní obchodní strategie**

**Ad 1) Úvod**

**Systém řízení kvality je ve společnosti DAGRO Automotive, s.r.o. (dále jen „DAGRO“)** **nastaven tak, aby**

1. **vzájemně propojoval a harmonizoval procesy**:
* **klíčové** – jakožto procesy přímo směřující k realizaci předmětu podnikání společnosti – nákup zboží a jeho zpracování za účelem prodeje,
* **podpůrné** – jakožto procesy zajišťující zdroje pro realizaci předmětu podnikání společnosti **a**
* **kontrolní** – jakožto procesy zajišťující monitoring a udržování nastaveného Systému řízení kvality

**a**

1. **v případě změny kteréhokoli procesu zajistil adekvátní úpravu všech procesů souvisejících.**

**Tím je zajištěna harmonizace rozvoje Systému řízení výroby se Systémem řízení kvality společnosti.**

Základním dokumentem Systému řízení kvality společnosti DAGRO, který obsahuje koncepci a principy zabezpečování kvality, systémově popisuje řízení kvality procesů výroby a dokládá péči společnosti o kvalitu je **Příručka kvality**. Příručka kvality je rovněž reprezentačním materiálem společnosti při její prezentaci v obchodních vztazích a slouží jako trvalý podklad pro uplatňování, udržování a zlepšování Systému řízení kvality.

Zatímco Příručka kvality obsahuje obecný popis všech procesů a jejich vzájemné působení, **Organizační řád** společnosti, který je přílohou a nedílnou součástí Příručky kvality, obsahuje popis společnosti z pohledu „základních kamenů“ systému kvality, kterými jsou:

* organizace procesů
* organizace zaměstnanců a
* organizace dokumentů.

Pojidlem těchto „kamenů“ pak je vzájemná komunikace.

Systém kvality je formulován s ohledem na konkrétní podmínky společnosti. Kvalita JE ve společnosti vnímána komplexně. Komplexní přístup znamená zajistit kvalitu všech činností v průběhu řízení společnosti, jejímž cílem je výsledná jakost hotových výrobků. Zavedení systému kvality je chápáno jako prostředek k upevnění postavení společnosti na trhu, kde je stále náročnější prosadit se v silné konkurenci. Řídící činnost je zaměřena na prevenci a snižování výskytu nedostatků a neshod.

Systém kvality se opírá o podnikovou kulturu, která vytváří:

* příznivé podmínky pro uspokojení požadavků a přání zákazníků
* podmínky pro dobré vztahy mezi zaměstnanci
* podmínky pro seberealizaci a osobní rozvoj zaměstnanců
* atmosféru loajality zaměstnanců s firmou a její tradicí
* pozitivní vztah firmy a zaměstnanců k životnímu prostředí a třetím stranám

**Ad 2) Představení společnosti**

Základní údaje o společnosti

Název: **DAGRO Automotive s.r.o.**

Sídlo: Plzeň, Libušínská 638/80, PSČ 326 00

IČ: 49789872

DIČ: CZ49789872

Společnost je od 15.12.1993 zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 4720.

Historie společnosti

Obchodní společnost DAGRO byla založena dne 15.12.1993 jakožto součást skupiny DAGRO GmbH. Od svého založení se společnost věnuje sériovému čalounění a výrobě interiérových komponent pro automobilový průmysl. Konkrétně se specializuje na sériové vysekávání, šití, ultrazvukové svařování a čalounění interiérových částí osobních automobilů. Zaměstnanci společnosti DAGRO mají dlouholeté zkušenosti s průmyslovým zpracováním kůže, koženky, netkaných textilií, látek a molitanů. Vyrábíme pouze „tvrdé“ části interiérů (výplně dveří, palubní desky, středové konzole, sloupky, stropy, volanty, řadící páky apod.), nečalouníme sedadla. V roce 2009 došlo k převzetí společnosti ryze českými vlastníky.

Společnost má zavedený systém řízení kvality a je držitelem platných certifikátů potřebných pro sériové dodávky do automobilového průmyslu – ISO 9001:2016 a IATF 16949:2016.

**Ad 3) Činnost společnosti**

Předmět podnikání

Předmět podnikání společnosti DAGRO dle Výpisu z obchodního rejstříku ze dne 15.12.1993 je:

* nákup a prodej zboží a jeho zpracování za účelem prodeje
* čalounictví
* zprostředkování služeb
* ubytovací služby
* velkoobchod
* specializovaný maloobchod
* výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Systém kvality řízení dle ČSN EN ISO 9001 a IATF 16949 je ve společnosti uplatňován pro hlavní činnost předmětu podnikání:

* nákup a prodej zboží a jeho zpracování za účelem prodeje a
* čalounictví

Popis činností společnosti

Společnost DAGRO zákazníkům poskytuje následující procesy:

1. *Ruční a poloautomatické čalounění interiérových dílů*

Čalounění je hlavní činností společnosti DAGRO. Konkrétně se zaměřujeme na ty části interiérů, které sice jsou vyráběny sériově, ale z různých důvodů se pro ně nevyplatí vytvořit plně automatizovaný čalounický stroj. Při sériovém čalounění postupujeme formou polo automatizovaného procesu, při kterém je nejprve provedena ruční fixace rizikových částí čalouněného kusu *(např. kapsy pro ruční úchyty při čalounění střešních dílů, přesné uložení okrasných švů apod.)*, následně je celý kus strojově zalaminován a po celoplošné laminaci dochází k ručnímu dodělání a kontrole finálního kusu.

Některé výrobky jsou čalouněny pouze našimi zaměstnanci, bez využití strojní laminace.

K čalounění používáme: standardní vybavení čalouníka, fixační stojany, celoplošné laminovací stroje vyrobené pro daný projekt na zakázku našimi externími dodavateli, plazmovací stroj pro narušení povrchového napětí plastů, stříkárnu, velkokapacitní a průběhovou sušárnu.

Máme zkušenosti s čalouněním kůže, koženky, alcantary, dynamicy, molitanu a běžných látek.

1. *Průmyslové a zakázkové šití a prošívání*

Máme zkušenosti se všemi druhy funkčních i ozdobných typů švů, které se v interiérech automobilů nachází.

Naše šicí dílna je vybavena následujícími průmyslovými stroji značky PFAFF a Adler: jednojehlové i dvoujehlové šicí stroje, ramenovky, overlocky a plněautomatické šicí stroje.

Máme zkušenosti se sešívkou kůže, koženky, alcantary, dynamicy a běžných látek.

1. *Ultrazvukové svařování*

Ultrazvukem svařujeme plastové díly a koženku.

K ultrazvukovému svařování používáme ruční a stojanové svářečky značky Bronson.

1. *Vysekávání*

Máme zkušenosti s vysekáváním rolových materiálů a kůže. Používáme výsekové nože, jejichž výrobu zajišťujeme dle požadavků zákazníka. K vysekávání používáme vysekávací lis značky Schön & Sandt AC.

1. *Související služby*

Vedle výrobních procesů společnost DAGRO svým zákazníkům poskytuje též služby spojené s vývojem a vzorováním výrobků, zajištěním odpovídajícího toolingu, komunikací s dodavateli materiálů, přípravou kompletní dokumentace dle požadavků IATF 16949 a pravidelným informováním zákazníka o situaci na běžícím projektu. Máme zkušenosti s pomáháním zákazníkům při řešení jejich krizových situací, kdy naši manažeři jsou schopni rychle vytvořit FMEA team, (je – li to možné) nabídnout zákazníkovi řešení jeho problému a operativně začlenit problematický projekt do naší výroby, včetně rychlého proškolení potřebných zaměstnanců.

**Ad 4) Organizace výroby**

Provozovny

Společnost má dvě provozovny, jednu na adrese sídla – Plzeň, Libušínská 638/80, PSČ 326 00 a druhou na adrese Plzeň, K jezu 592/32, PSČ 326 00. V každé provozovně je výroba dělena na Úseky a Uzly.

Úseky

Jsou jednotlivá výrobní stanoviště, na kterých se odehrává ohraničený (znormovaný) výrobní proces.

Uzly

Jsou stanoviště ve výrobě, na kterých nedochází k žádné výrobní činnosti – příjem materiálu, vstupní kontrola, skladové pozice OK materiálu, výdej materiálu do výroby, sklad materiálu ve výrobě, stanoviště kontroly, blokační sklad, balení a expedice.

Etapy

Jsou soubory Úseků a Uzlů, které s ohledem na technologické požadavky výroby musí být učiněny v definovaném taktu.

**Ad 5) Komunikace**

Základním pojidlem mezi zaměstnanci, procesy a dokumenty společnosti je Komunikace. Úroveň schopnosti komunikovat determinuje úroveň efektivity řízení společnosti jako celku.

Obecně lze konstatovat, že při Řízení společnosti existují tři hlavní důvody Komunikace, a to

1. Komunikace v rámci Provozu

*prostřednictvím které společnost udržuje nastavený chod společnosti*

1. Komunikace v rámci Rozvoje

*prostřednictvím které společnost nastavený chod zlepšuje (zvyšování kvalifikace lidí, zlepšování strojů a pracovního prostředí, rozšiřování obchodních činností apod.)*

a

1. Komunikace v rámci Řešení problémů

*prostřednictvím které společnost řeší interní (nedodržování pravidel dle QMS) a externí (zákaznické reklamace, dodavatelské reklamace apod.) problémy.*

Komunikaci při Řízení společnosti lze dále dělit na

* Komunikaci plánovanou – pravidelnou

*Komunikace definovaná dokumenty QMS – Strategický plán, Finanční plán, Zápisy z porady vedení*

a

* Komunikaci operativní – nahodilou

*Komunikace při každodenním plnění pracovních povinností zaměstnanců (dle* *Pracovních postupů), kterými jsou konkretizovány úkoly definované Strategickým plánem, Finančním plánem a Zápisy z porad vedení – Nařízení.*

**Organizace zaměstnanců**

Komunikace ve společnosti je podřízena pravidlům subordinace. Organizační řád společnosti definuje organizační strukturu zaměstnanců *(Organigram)* s tím, že pro každou pozici v Organigramu definuje

* procesy, které zaměstnanec v rámci společnosti vykonává *(Pracovní agendu)*,
* Řídící dokumenty, které výkon Pracovní agendy zaměstnancem upravují,

a

* Záznamové dokumenty, kterými zaměstnanec prezentuje plnění své Pracovní agendy a zadaných úkolů.

**Organizace procesů**

Veškeré procesy jsou ve společnosti definovány formou atomizace hlavního procesu definovaného Základní obchodní strategií, tj. **„Zajištění efektivního fungování společnosti“**. Tento hlavní proces je následně štěpen na devět hlavních subprocesů:

1. Komunikace,
2. Obchod,
3. Technická příprava projektu,
4. Plánování a realizace výroby,
5. Infrastruktura a pracovní prostředí,
6. Personalistika,
7. Udržování a rozvoj QMS,
8. Řízení finančních zdrojů a
9. Metrologie,

které jsou dále atomizovány. Konečným výsledkem postupné atomizace procesů je identifikace tzv. Základních procesů, které jsou dále členěny a formou Pracovních postupů distribuovány jednotlivým zaměstnancům. Soubor procesů přidělených jednomu zaměstnanci pak tvoří jeho Pracovní agendu. Každý proces je reprezentován definovanými dokumenty, prostřednictvím kterých jsou komunikovány obsah a kvalita plnění procesu.

Postupná atomizace procesů vyplývá z Organizačního řádu společnosti.

**Organizace dokumentů**

Základním nástrojem formální Komunikace je dokument. Společnost rozlišuje mezi

* Statusovými dokumenty

*Dokumenty vytvářené společníky společnosti – Zakladatelská listina a její změny a Rozhodnutí jediného společníka.*

* Řídícími dokumenty

*dokumenty, které nastavují pravidla chování ve společnosti. Souhrn Řídících dokumentů tvoří QMS. Má na starosti Resort kvality v rámci Podpůrného procesu Udržování a rozvoj QMS.* *Z Řídících dokumentů vyplývá, kdo je za realizaci jednotlivých procesů odpovědný, do kterého oddělení nebo resortu jednotlivé procesy spadají a jakým Záznamovým dokumentem je plnění těchto procesů realizováno a monitorováno.*

a

* Záznamovými dokumenty

*dokumenty, kterými je prokazováno plnění zadaného úkolu (Analýzy, Projekty změn, Formuláře). Pomocí Záznamových dokumentů lze měřit efektivitu nastavených procesů, kvalitu plnění Pracovních agend zaměstnanců a kvalitu plnění zadaných úkolů.*

Pro všechny dokumenty ve společnosti platí, že jsou centrálně organizovány, čímž je zajištěno centralizované vedení společnosti. Společnost dbá na to, aby

* Řídící dokumenty na sebe logicky navazovaly a harmonizovaly veškeré procesy, ke kterým ve společnosti musí docházet a
* Záznamové dokumentybyly organizovány tak, aby zajistily vertikální komunikaci ve společnosti

Hierarchie Řídících a Záznamových dokumentů vyplývá z Organizačního řádu společnosti.

Lze tedy uzavřít, že společnost je řízena prostřednictvím vzájemně se prolínající hierarchické organizace Zaměstnanců, Procesů a Záznamových dokumentů, kdy dle pravidel nastavených Řídícími dokumenty:

1. Společníci společnosti sestavují Strategický plán

*Zpravidla na období pěti let. Jedenkrát ročně je aktualizován.*

1. Jednatelé ve spolupráci s Řediteli připravují Obchodní strategii

*Schvaluje Porada vedení. Jedenkrát ročně aktualizována.*

1. Finanční ředitel ve spolupráci s ostatními řediteli připravují Podnikatelský plán

*Schvaluje Porada vedení. Pravidelně na následující hospodářský rok.*

1. Manažer kvality připravuje Zprávu Resortu kvality o stavu SK

*Přezkoumává Porada vedení. Pravidelně každý rok.*

1. Vedení společnosti vyhotovuje Záznamy z Porad vedení

*Rozhodnutí Jednatelů po poradě s Řediteli v reakci na Zprávy, Analýzy a Návrhy změn vyhotovovanými jednotlivými Řediteli. Obsahují úkoly pro Oddělení společnosti. Pravidelně jedenkrát měsíčně.*

1. Ředitelé připravují Zprávy Ředitelů

*Formalizované informování členů Porady vedení o stavu Resortu. Součástí Zprávy jsou vyhodnocení zadaných úkolů a návrhy nových úkolů. Připravují Ředitelé pravidelně jedenkrát měsíčně.*

1. Ředitelé připravují Analýzy a Projekty změn

*Dokumenty přehledně popisující problém. Zpravidla rozebírají zjištěné Neshody nebo rozvoj společnosti. Připravují Ředitelé na základě rozhodnutí Porady vedení (Záznam z Porady vedení), Nařízení Jednatelů nebo z vlastní iniciativy.*

1. Ředitelé vyhotovují Záznamy z Resortních a Meziresortních porad

*Rozhodnutí Ředitelů přijatá v rámci Resortní nebo Meziresortní porady s Vedoucími oddělení. Obsahují úkoly pro Oddělení společnosti. Resortní porady se konají pravidelně. Meziresortní se konají dle potřeby.*

1. Vedoucí oddělení připravují Podklady pro Analýzy a Projekty změn

*Dokumenty připravované podřízenými Ředitelů, na jejichž základě Ředitelé připravují Analýzy, Projekty změn a pravidelné Zprávy pro poradu vedení. Tyto dokumenty vznikají zpracováním Záznamových formulářů sebraných Vedoucími od podřízených.*

1. Nadřízení Vedoucí zaměstnanci podřízeným vydávají Nařízení

*Zadání úkolu v rámci subordinace.*

1. Definovaní zaměstnanci u monitorovaných procesů vyhotovují Záznamové formuláře

*Dokumenty, kterými je prokazováno plnění QMS a úkolů zadaných v rámci subordinace. Vyhotovuje adresát úkolu dle zadání.*

**Ad 6) Základní Obchodní strategie**

Základní Obchodní strategie společnosti DAGRO je definována různými pohledy takto.

Z ekonomického pohledu:

* Neustále pracovat na zvyšování portfolia projektů a výroby. Dosahovat ziskového hospodaření firmy prostřednictvím růstu tržeb za výrobky efektivním snižováním nákladů na jednotku výkonu. Prioritou vedení společnosti je zabezpečit trvale udržitelný rozvoj firmy.
* Snížit podíl cizích zdrojů na financování společnosti udržením stálého růstu zisků, snižováním objemu pohledávek a racionalizací výše skladových zásob s ohledem na vývoj prodeje.

V oblasti obchodu a výroby:

* Zvýšit vnitřní úroveň řízení obchodu a výroby jejich provázáním a sdílením informací o požadavcích zákazníků (o jednotlivých zakázkách) a stavu výroby (resp. stavu zásob hotových výrobků, polotovarů případně stavu zásob materiálů).
* Zaměřit se na optimalizaci struktury výrobních procesů, na její trvalé vylepšování a přizpůsobování požadavkům trhu.
* Systémovým a procesním přístupem k řízení zabezpečovat růst kvality produkce a spolehlivosti dodávek

V oblasti managementu:

* V dlouhodobém vývoji zabezpečit stabilní rozvoj managementu, a to jak v oblasti středního, tak v oblasti vrcholového řízení firmy. Základním prvkem rozvoje je schopnost řízení lidských zdrojů, jejich vyhledávání a vzdělávání a též tvorba dostatečných a kvalitních rezerv.

V oblasti kvality nastavení QMS:

* Neustálý dohled nad kvalitou, nastavením a srozumitelností dokumentovaného QMS.
* Zajištění okamžité aktualizace QMS dle změn přijatých Vedením společnosti.

Z hlediska ochrany životního prostředí:

* Zabezpečovat realizaci výroby a chod ostatních útvarů firmy s ohledem na nejaktuálnější ekologické požadavky a trendy.

Hlavní obchodní strategie pro další rozvoj firmy vyplývá z mota:

**„Důraz na efektivitu zaručuje prosperitu.“**